

Практиката на аутсорсинг на кадровите ресурси и опитът на Въоръжените сили на САЩ при нейното прилагане

Константин Пудин

УНСС, докторант в катедра „Национална и регионална сигурност“

тел. 77-40-35, E-mail: kopud@abv.bg

Резюме: Статията представя опита от прилагането на форми на публично-частно партньорство в области от управлението на кадровите ресурси и в частност на Въоръжените сили (ВС) на страните – членки на НАТО. Тя очертава тенденцията към увеличаване ползването на външни услуги, свързани с дейности по управлението на кадровите ресурси както от бизнес организации, така и от обществени структури. В резултат от прилагането на такива услуги клиентите:

- повишават обвързаността на програмите по персонала с бизнес;
- намаляват разходите си за персонал и операционните си разходи, като при това запазват или повишават качеството на услугите;
- намаляват риска от несъгласуваност с новите закони и разпоредби.

Въоръжените сили на страните – членки на НАТО, и особено на САЩ използват услугите на външни организации при определени дейности от кадровото управление. Например програмата HRSolutions, която е разработена от Американската армия, предоставя външни

консултантски услуги, засягащи цялата гама от дейности по управление на кадровите ресурси – от консултиране и рекрутиране до преместване и освобождаване. Специфичният опит на ВС на САЩ и армиите на другите страни – членки на Алианса, трябва да бъде изследван и най-доброто от него да бъде приложено в практиката на Българската армия.

Ключови думи: публично-частно партньорство, кадрови ресурси, аутсорсинг, аутстафинг, отбрана.

JEL: H56, J48, J45.

Увод

Практиката на публично-частното партньорство (PPP) е добре позната в страните с развито пазарно стопанство. С нейното прилагане се цели създаването на условия, при които да бъде защитен както общественият, така и частният интерес.

Специфична област, в която се използват формите на PPP, е сферата на отбраната. Прилагането на офсетните сделки в процеса на модернизация на Българската армия е ти-

пичен пример за това. Формите на PPP могат да бъдат приложени и в някои области на управлението на кадровите ресурси в отбраната.

Настоящата статия се опитва да представи опита от прилагането на PPP и по-конкретно аутсорсинга при управлението на кадровите ресурси в бизнес сектора и обществените институции, включително сектора на отбраната и сигурността. За целта са използвани примери от бизнес практиката и практиката на Въоръжените сили на САЩ.

1. Същност на PPP и прилагането му във ВС

Под PPP се разбира сътрудничество между една правителствена и няколко частни организации с цел осигуряване на инфраструктура и услуги. Тази инициатива се осъществява на основата на експертните знания на всички партньори, като най-често обществената страна извършва наблюдение и качествена оценка, докато частният сектор е пряко ангажиран с реалното осигуряване на услугите или проекта.

PPP специфицира права и отговорности, които предполагат споделяне на риск, разходи и активи. В рамките на PPP съществува обща връзка между силите на всяка една от страните и синергетичен ефект, което позволява и двете страни да постигнат ефективно общите си цели.

PPP може да има различни форми:

- приватизация;
- концесия;
- аутсорсинг;
- контрактинг-аут;

- офсет или т.нар. компенсационни сделки и др.

Тези форми намират приложение във все повече области. Една от тях е отбраната и в частност ВС.

В доклад на RAND Org. се посочват възможностите за PPP, свързани с поддържането и експлоатацията на инфраструктурата, развойната дейност или т.нар. R&D, а също и при различни финансови инициативи в армията на САЩ.

В областта на инфраструктурното сътрудничество армията предлага: достигане до зони с ограничен достъп, преминаване през тях; използване на забранено въздушно пространство, а също и комуникационни връзки. По отношение на интелектуалната собственост армията може да участва в PPP чрез научна експертиза, патенти, данни и други елементи на научната база. Сред елементите, с които частните фирми най-често допринасят за инфраструктурните форми на PPP, са: маркетингова експертиза; достъп до финансов капитал; достъп до технология; операционна експертиза¹.

Маркетингови изследвания – благодарение на тях се осъществява продажбата на даден продукт или услуга. Маркетинговата експертиза може да бъде използвана и в случаите на PPP и конкретно в областта на инфраструктурата, интелектуалната собственост или финансовото договаряне.

Частният сектор например има значителен опит в областта на маркетинга. Армейската инфраструктура съществува, за да бъде използвана при изпълнението на чисто военни мисии. Като правило, армията не разработва своята инфраструктура така, че тя да бъде

¹ Ike Chang, Steven Galing, Carolyn Wong, Howell Yee, Elliot Axelband, Mark Ones, Kenneth Horn RAND Monograph Report "Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs", Chapter 2, pp. 11-12.

използвана с цел печалба. Поради това армията не разглежда инфраструктурата си като нещо, което може да бъде тързувано под една или друга форма. Ето защо тя има ограничен опит в инфраструктурния маркетинг. Целта на инфраструктурния маркетинг е армията да получи маркетингова експертиза от своя частен партньор.

Достъп до капитал – достъпът до капитал често означава достъп до финансови ресурси. В този случай парите могат да бъдат използвани за финансирането на съвместни усилия. Достъпът до капитал е с еднакво значение за инфраструктурата, интелектуалната собственост или започването на нови финансови инициативи.

Частният сектор много често взема пари на заем, за да покрива своите бизнес разходи. Фирмата може да получи кредит при добри условия от една или повече финансови институции, които могат да увеличат заема на компанията. В същото време количеството пари, което армията може да похарчи за инфраструктура, е ограничено от годишния бюджет.

Достъп до водещи технологии – PPP дава възможност за достъп до водещи технологии. Частният сектор например много често е водещ в развитието и притежаването на технологии, които представляват интерес за армията. За разлика от тях, армията често не е запозната с последните постижения в определени области, невинаги има достъп до най-модерни съоръжения и оборудване и няма време или ресурси да се интересува редовно за усилията на частния сектор в областта на развойната дейност.

Операционна експертиза – под това наименование се разбира практиката и опитът,

които притежава дадена организация по отношение управлението на конкретна дейност. Операционната експертиза е ноу-хау да се управлява ефективно дадена дейност или оборудване. Тя може да бъде отнесена към много инфраструктурни форми на PPP².

Като обобщение на същността на PPP и по-конкретно на неговото приложение в армията, без значение на предмета на PPP, може да се каже, че и двете страни се стремят да постигнат своите цели, като обединят съвместните си усилия и ресурси, в резултат на което се получава по-голям, синергетичен ефект.

2. Аутсорсинг на кадровите ресурси – характеристика и особености

Формите на PPP, както вече бе споменато, намират приложение в различни области, една от които е управлението на кадровите ресурси.

Днес все по-често в практиката се говори за *аутсорсинг* на кадровите ресурси или *аутстафинг*, някъде дори се използва понятието *лизинг* на персонала.

Аутсорсингът по своята същност е динамична управленска стратегия, при която нефункционалните дейности се прехвърлят на специализирани изпълнители. В крайна сметка той осигурява допълнителни средства и време за осъществяване на основните функционални дейности на организацията.

Аутсорсингът на кадровите ресурси намира приложение както в частните организации, така и в обществените сектор. Използването на тази форма на PPP дава възможност на организациите да се съсредоточат върху

ключовите си дейности и да получат административна подкрепа по отношение на отговорности, произтичащи от статута на работодател. Прилагайки аутсорсинг, организацията може да се концентрира върху развитието на стратегии, които ѝ осигуряват конкурентни предимства.

Изследователят Дейвид Дел споделя мнение, че „аутсорсинг на кадровите ресурси не е вече модерна тенденция, а нормалният начин, по който компаниите правят бизнес.“ Според очакванията до 2008 г. компаниите в света ще харчат близо \$ 80 млрд. за аутсорсинг на кадровите ресурси.

Франк Кейсъл, председател и изпълнителен директор на Института по аутсорсинг в Джерико, щата Ню Йорк, посочва, че аутсорсингът е изключително подходящ за малките и средните предприятия. Той твърди, че организациите, които се стремят към растеж, могат да спечелят значително от тази услуга. Чрез нея не само служителите получават повече изгоди, но и организацията освобождава допълнителни ресурси и време, които да бъдат насочени към специфичните за нея дейности.

Аутсорсинг на кадровите ресурси е подходящ за прилагане в организации с персонал по-малък от 100 човека, които често нямат необходимите ресурси, за да осигурят специалисти в областта на управлението на кадровите ресурси. В случай че организацията се състои поне от 12 служители, тя може да се ориентира към ползването на услугата аутсорсинг на кадровите ресурси.

Услугите по аутсорсинг на кадровите ресурси най-общо могат да бъдат разделени на четири категории:

- Професионална организация работодател (Professional Employer Organizations (PEOs)).
- Аутсорсинг на бизнес процеса (Business Pro-

cess Outsourcing (BPOs)).

- Доставчици на приложни услуги (Application Service Providers (ASPs)).
- Е-услуги/E-services.

Професионалната организация работодател поема пълната отговорност за управлението на кадровите ресурси в организацията. Тя започва да действа като външно звено по управление на кадровите ресурси. Професионалната организация работодател става съработодател на служителите в дадена компания, поемайки пълна правна отговорност за наетите, изразяваща се в правото на последна дума при наемането, освобождаването на персонала и определянето кой колко пари трябва да получи.

Между фирмата – потребител на аутсорсинг на кадрови ресурси, професионалната организация работодател и служителите се създават специфични връзки – на подчинение между фирмата клиент и професионалната организация работодател, от една страна, и служителите, от друга, и връзка на сътрудничество между фирмата клиент и професионалната организация работодател.

Персоналът на една професионална организация работодател предоставя решения за:

- развитието на стратегии и политики по управление на кадровите ресурси;
- набирането и подбора на персонала;
- наемането на персонала;
- разработването на програми за възнаграждение и други изгоди;
- администрирането на програми за пенсиониране;
- цялостното управление на информацията.

При избора на професионална организация работодател е необходимо получаването на препоръки. В практиката на САЩ в повечето случаи тези препоръки се получават от

² Ike Chang, Steven Galing, Carolyn Wong, Howell Yee, Elliot Axelband, Mark Ones and Kenneth Horn RAND Monograph Report "Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs", Chapter 2, pp. 13-17.

Националната асоциация на професионалните организации работодатели (NAPEO). Членството на една професионална организация работодател в Националната асоциация е добър атестат и гаранция, че тя ще изпълнява добре своята работа.

Срещу предлаганата услуга професионалната организация получава съответно възнаграждение. Обикновено тя взема от 4 до 8% от месечната заплата на всеки служител преди нейното данъчно облагане. Месечната такса би могла да бъде от \$ 20 до \$ 200.

По правило договорите за аутсорсинг се сключват за една година. В тях е необходимо да има клауза, според която фирмата трябва да извести 30 дни преди да прекрати договора, ако не е удовлетворена от услугите или повече не се нуждае от тях³.

Аутсорсинг на бизнес процеса (BPOs) е широко понятие, което се отнася до аутсорсинг във всички области, не само в областта на кадровите ресурси. Той може да се разграничи в зависимост от това дали се поставя нова технология, или пък се използва съществуваща такава по начин, за да бъде подобрен процесът.

В областта на кадровите ресурси използването на **аутсорсинг на бизнес процеса** гарантира, че компанията е осигурена със съвременни и ефективни технологии, имащи отношение и към управлението на кадровите ресурси.

Доставчиците на приложни услуги (ASPs) притежават софтуер и го преотстъпват за ползване срещу наем. Едни от тях притежават софтуер в областта на кадровите ресурси. Някои пакети са добре известни – напр. People Soft, докато други са съобразени с изисквани-

ята и особеностите на клиента. Тези софтуерни продукти могат да управляват операции по заплащането, управлението на допълнителните изгоди и други.

Е-услугите включват всички кадрови услуги, които са уеббазираны. Както доставчиците на приложни услуги, така и аутсорсингът на бизнес процеса могат да бъдат отнесени към е-услугите.

Аутсорсингът на кадровите ресурси има както своите *положителни страни*, така и своите *недостатъци*. По-значимите от тях могат да бъдат представени в таблица 1.

3. Аутсорсинг практиката в управлението на кадровите ресурси във ВС на страните – членки на НАТО

Аутсорсингът намира приложение и в управлението на кадровите ресурси на ВС. Примери за това могат да бъдат взети от практиките на САЩ, Великобритания и други европейски страни.

Както във всяка друга област, така и в сектора за отбрана аутсорсингът на кадровите ресурси се прилага с цел да се повиши ефективността при тяхното управление, като се освободят материални, финансови и човешки ресурси.

Конкретен пример за прилагането на практиката на PPP в армията на САЩ са т.нар. цивилни рекрутори. През февруари 2002 г. са отпуснати \$ 172,4 млн. по договор с две граждански компании, които да наемат и управляват рекрутори в 10 области на страната.

Една от тези две компании е MPRI – Military Professional Resources Inc⁴. Тя осигурява 400 про-

фесионалисти по изпълнение на този проект и е сключила 5 основни договора с Рекрутационното командване на армията на САЩ (USAREC):

- Договор 1 „Граждански рекрутори за армията“;
- Договор 2 „Персонал по рекрутационни операции“;
- Договор 3 „CYBER рекрутационни операции“;
- Договор 4 „Административна (техническа) поддръжка“;
- Договор 5 „Интервюиращи в областта на сигурността“.

В армията на САЩ, а също и в други федерални агенции повече от 10 години се прилага т.нар. програма HRSolutions или Решения в областта на кадровите ресурси. Тя осигурява на своите ползватели достъп до широк диапазон от услуги, свързани с управлението на кадровите ресурси. HRSolutions е създадена от Департамента на армията на САЩ, Офиса на помощник-секретаря на армията, с цел да се подобри придобива-

нето на услуги, свързани с кадровите ресурси и тяхната поддръжка, включително на членовете на техните семейства. Програмата осигурява добре подготвени специалисти, които да задоволят нуждите на агенцията, като се изпълняват договори под нейно ръководство.

Много договори предвиждат поддръжка от организации, които варират по размер от малки офиси до големи агенции, в областта на планирането, използването на работната сила, гражданско-Военните програми за сътрудничество, лидерско развитие и обучение, разработване на структурата и заетите, връзки с обществеността, рекрутиране, IT поддръжка, здравни въпроси, организационен анализ и др⁵.

Една от услугите, предлагани от програмата HRSolutions, е свързана с осигуряването на пълната гама от дейности (предимно разработката на анализи), имащи отношение към заплащането на труда. Към тези услуги се отнасят: провеждането на икономически анализ, изследванията, имащи отношение към разходите и ползите от

Таблица 1.

Положителни ефекти от прилагането на практиката на аутсорсинг на кадровите ресурси	Отрицателни ефекти от прилагането на практиката на аутсорсинг на кадровите ресурси
1. Освобождаване на допълнително време и ресурси за основни функционални дейности.	1. Служителите губят прекия контакт с работодателя си. Понякога те имат нужда да се обърнат към своя ръководител за разрешаване на определени проблеми.
2. Ползване на специализирана помощ в областта на законовата регламентация на дейността по управление на кадровите ресурси.	2. Фирмата, ползваща услугата аутсорсинг на кадровите ресурси губи правото да уволнява, назначава или повишава своите служители.
3. В случаите, когато се ползват фирми, притежаващи специфичен software, клиентът не се грижи за инсталирането и поддръжката му.	3. При използването на аутсорсинг от типа на e-service се поставя въпросът за сигурността на системата и възможността за разпад, като и двете могат да бъдат с изключително тежки последици за бизнеса на организацията.

Таблицата е разработена на основата на материала на Ми-Юн Ли „Трябва ли да ползваме компании за управление на персонала?“, BuyerZone.com, 16 август, 2000.

⁵ Източник на информацията е официалната интернет страница на програмата HRSolutions, няма данни за автора, <http://www.hrxix.army.mil/www.hrxix.army.mil/orgn.asp>

³ Има се предвид практиката в САЩ.

⁴ Компанията поддържа база от данни за бивши Вонносслужещи, граждански лица, заети в сферата на отбраната. Постъпването в тази информационна база става след попълване и подаване на лична информационна форма на кандидатите.

програмите в областта на заплащането, стойността на нефинансовите изгоди от системата за възнаграждение и др.

Сред услугите в областта на заплащането и изгодите, които предлага програмата HRSolutions, могат да бъдат посочени:

- *Научно осигуряване.* Програмата осигурява признати експерти, притежаващи опит при изследвания и политики в областта на заплащането, което ще им позволи да отговорят на всички изисквания, поставени от военната и федерална платежна система. HRSolutions има достъп и до експерти, които са специализирани в анализа на влиянието на възнаграждението върху структурата на ВС. Предлаганата услуга включва оценка на влиянието на специалното заплащане и други изгоди върху отношението, свързано със задържането на бойци или федерални служители в области, заслужаващи специално внимание. Могат да бъдат конструирани модели, които да предвиждат бъдещото поведение на определени групи във времето, така че да бъдат развити инициативите по рекрутиране и задържане, които да са съобразени с прогнозираните недостатъци или излишци в желаната структура на силите.

- *Изследване на влиянието на промяната във възнаграждението и/или изгодите върху поведението за задържане на персонала.* Може би няма по-важен въпрос в областта на възнаграждението и изгодите от това да се знае как тяхното изменение влияе върху поведението, имащо отношение към задържането на персонал. HRSolutions предлага специалисти с многогодишен опит в разработването на модели за задържане, които точно предвиждат недостига и излишъка от персонал в структурата на силите, които са свързани с промени в програмите за възнаграждение и изгоди. По този начин тези специалисти осигуряват необходимото време за реагиране на променящия се профил на кадровите ресурси,

предизвикан от изменения в заплащането.

Друг тип услуга, предлагана от програмата HRSolutions, е свързана с обучението. Във връзка с това голяма група от сезонно наети изпълнители с многогодишен опит в областта на обучението са на разположение с цел задоволяване на нуждите от повишаване на квалификацията на военнослужещи и други федерални служители. Договорите предвиждат разработване на online програми и програми за класни занимания по отношение на различни видове обучение – първоначално, за напреднали, професионално. Програмите за дистанционно обучение дават възможност за провеждане на занимания в условия на разпръснатост на частите. Могат да бъдат приложени както индивидуални, така и групови програми за обучение. По силата на договора обучаващата страна осигурява персонал, оборудване и програми за обучение. По този начин се осигуряват готови програми при малки и дори никакви усилия от страна на правителството.

Друга дейност от управлението на кадровите ресурси, по която се предлагат услуги от програмата HRSolutions, е рекрутирането. Основните дейности в това направление включват:

- *Установяване, наблюдение, квалификация и процесуране.* А услугите варират от идентификация и консултиране на потенциални кандидати за военна или федерална служба (във връзка с възможностите, които предоставя тази служба) до квалификация на новобранците и новоприетите служители за областите, за които те са най-подходящи. На потенциалните кандидати, които имат нуждата от допълнителни умения, за да изпълняват службата си, се предлагат online или индивидуално обучение.

- *Преход от една служба към друга.* Персоналът на HRSolutions работи с Националната гвардия и Резерва за разработване на програми за консултиране при преминаването от една

служба на друга с цел да бъдат посрещнати нуждите на тези агенции. За целта могат да бъдат включени специални услуги, като Help Desk или Call Centre, които по 24 часа на ден седмично да подпомагат резервистите или гвардейците в процеса на адаптацията им и в разрешаването на проблеми след назначаване в нови части.

- *Рекрутационно планиране и изпълнение.* HRSolutions предлага аналитична помощ и планиране на структурата на силите и изграждане на оценка за годишните изисквания от човешка сила, решения за извличане на изискуемите нива на задържане и умения за осигуряване на силите с човешки ресурси. Програмата още предлага консултантски, имащи опит при задържането на персонал, които ще окажат подкрепа на частта или агенцията да отговори на изискуемите степени за задържане⁶.

Заклучение

Практиката на аутсорсинг на кадровите ресурси ще бъде използвана все по-често както от частните компании, така и от обществените организации. Тя дава възможност за повишаване на ефективността от работата на организацията, като осигурява намаляване на разходите и времето чрез отпадане на дейности, които нямат отношение към нейната основна дейност.

От направения обзор на практиката на аутсорсинга на кадровите ресурси се вижда, че тя може да бъде прилагана успешно и във ВС. Ето защо, опитът на армията на САЩ, а и на другите европейски армии трябва да бъде изследван и приложен от Българската армия. За целта е необходимо да бъдат определени приоритетните области – например рекрутирането на

кадрови войници, и да се подберат съответните партньори – специализирани организации в областта на управлението на човешките ресурси. Нужно е също да се предприемат необходимите законодателни промени. В резултат на това ще се повиши ефективността на управление на кадровите ресурси във ВС и ще се задълбочи процесът на сътрудничество между общественения сектор в лицето на Военните, от една страна, и бизнеса, от друга.

Литература

1. Koch, J., The Conference Board Research Report „HR Outsourcing in Government Organizations”, August 2004.
2. Ike Chang, Steven Galing, Carolyn Wong, Howell Yee, Elliot Axelband, Mark Onesi, Kenneth Horn RAND Monograph Report „Use of Public-Private Partnerships to Meet Future Army Needs”.
3. Mie-Yun, Lee, Should you use a Personnel Management Company?, BuyerZone.com, August 16, 2000.
4. Информация от интернет страницата на програмата HRSolutions, <http://www.hrxii.army.mil>
5. Информация от интернет страницата на Military Professional Resources Inc./MPRI/, <http://www.mpri.com/>
6. Информация от интернет страницата на професионалната организация работогомел Administaff www.administaff.com/why_outsourcing_works.asp **ВА**

⁶ Източник на информацията е официалната интернет страница на програмата HRSolutions, няма данни за автора, <http://www.hrxii.army.mil> www.hrxii.army.mil/orgn.asp